

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: X2006156012

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

OEM 企业的运营模式之研究

——基于拓凯公司轮业事业部的个案研究

Case study to the operation model of OEM industry

Sample Corporation

——**Bike Business Unit of Topkey Corporation**

游 義 林

指导教师姓名: 刘震宇 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2009 年 月

论文答辩日期: 2009 年 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2009 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其它个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘要

由于国内、外总体经济环境快速变动，产业竞争态势已由过去的区域性竞争转变成全球性竞争，代工产业正面临前所未有之考验，尤其在加入WTO 世界经贸组织后，对传统代工产业可说是危机也是转机，在此变动快速的经济环境中，企业主不仅要在专业技术上保持领先的地位，更应寻求在经营策略上取得竞争优势，所以善用创新管理，才能使企业能跟随时代的脚步前进。在全球化的竞争下，代工产业界对于「产业创新」议题更加重视，可由多家公司导入创新的理念而获得较以往更高的投资报酬(ROI)，并且提升了企业本身的体质，让企业发展更具前瞻性等方面得到印证，摆脱了以往认为代工产业即是受制于人和微利产业的代名词之刻板印象。

本研究主要探讨 OEM 企业的转型，是以蓝海策略一书中提到的战略要素分析图及重塑价值曲线为框架，来探讨 OEM 企业如何在公司运营的竞争维度中找到升级的要素，使公司能够顺利转型获得合理的利润。并以拓凯集团轮业事业部已转型成功的个案为例，说明以此方法在新产品研发与生产管理上的突破，及整合出新的运营模式，使企业成功，其中并探讨拓凯集团轮业事业部转型升级过程中所面临的瓶颈与克服之道，供其它公司参考。

个案公司——拓凯实业股份有限公司成立于1980年9月，是家从事复合材料产品研发及制造的厂商，自1994年起涉足自行车碳纤维车架的研发与制造，主要是为世界知名品牌公司代工生产。在产品产销过程中，自行车车架之开发设计及市场行销均由品牌公司掌握，有关于自行车车架之制造委由个案公司负责，所以个案公司为品牌公司生产自行车车架仅能获取较低廉之代工利润，并且有可能面临竞争对手以更加低的价格来争取品牌公司的订单，致使该产业处于竞争非常激烈的状态。近年来由于个案公司在其高层经营者具有高瞻远瞩之洞见下，企业积极转型升级及创新，并致力于由OEM 厂商转型成为ODM厂商，以保持其竞争优势，持续获得品牌公司之信赖。本研究主要是探讨个案公司如何在新产品开发活动由OEM 厂商转型升级成ODM 厂商，并能持续保持其竞争力成为品牌公司重要之合作伙伴。

关键词：蓝海策略；转型升级；新产品开发

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

The original equipment manufacturing (OEM) is facing the tests that haven't been experienced before due to the fast changes of macro economy and the change of regional competitions to global competitions. The entry to WTO (World Trade Organization) is a crisis in one hand due to more competitions but also could be viewed as an opportunity on the other hand. In order to surpass others, corporations need to not only maintain the leading place in technology, but seek the competitive edges in operational strategies in this fast changing economy circumstances. Thus, by utilizing the innovative management is the only way for corporations to keep up with the pace of times.

Under the global competitions, the OEM industry put much more emphases on "industrial innovation" than others. Proofs can be found on the corporations, which have introduced innovative concepts, getting higher return on investments (ROI), improving the corporations themselves and making them more forwarding-looking. These corporations also get rid of the stereo-typed impression that the OEM industry is limited to people and tiny profits.

This study will review and discuss the OEM corporation's transformation.

According to the concept of "Strategy Canvas" and "New Value Curve" on *Blue Ocean Strategy*, we have the case study of how the OEM companies restructure and find the solutions to improve their performance and acquire reasonable profit margin in the highly competitive market. Take the Bike Division of Topkey Corporation for example, several successful programs would tell how they use the strategies on R&D and production management to make a significant breakthrough. In addition, this research would state the problems, struggles and resolutions undertaken during the corporation transformation.

Discussed Corporation—

Topkey Corporation was set up in September, 1980 doing both product development and manufacture of composite products. It started developing and manufacturing composite bicycle frame since 1994 for well-known companies with brand names all around the world. In the process of project development and sales, the brand-named

companies take control of the designs and marketing. Topkey is responsible for manufacture only, so only gets tiny profits. However, it also faced the competitions from other manufacturers with lower prices to get the business. Therefore, Topkey put itself in a very competitive industry. Fortunately, in the recent years, depending on forward-looking insights of the top management level, Topkey has been enthusiastic to upgrades and innovations of enterprise, devoting itself to the transformation from OEM corporation to ODM one in order to keep its competitive edges. This act has also been getting dependence from brand-named companies. How Topkey upgrades from OEM to ODM (Original Design Manufacturer) without conflicting to the brand and also keeping its competitiveness, and then become an important business partner to its customer are discussed in this study.

Key words: Blue Ocean Strategy; changes and upgrades; development of new products

目录

第一章 绪论	1
第一节 碳纤维脚踏车产业起源与特性	1
第二节 碳纤维脚踏车产业现况与发展	3
第三节 碳纤维脚踏车企业营运模式存在的问题	5
第四节 本文的研究目的、研究方法与研究框架	6
第二章 相关文献综述	8
第一节 OEM 企业升级	8
第二节 OEM 企业经营策略	22
第三节 OEM 企业新产品研发	28
第四节 本章小结	34
第三章 个案研究与实证分析	35
第一节 拓凯集团及其轮业事业部简介	35
第二节 个案公司转型升级前之运营模式	40
第三节 拓凯集团轮业事业部转型研究分析结果	42
第四节 本章小结	53
第四章 结论与建议	56
第一节 本文的研究结论	56
第二节 本文研究的局限与不足	61
参考文献	63

厦门大学博硕士论文摘要库

表目录

表 1-1 碳纤维复材与一般常用材料性质比较表	2
表 1-2 台湾自行车产业四次的重大事件	3
表 1-3 自行车分类	4
表 1-4 内销价格与自行车车架材质之关系	4
表 2-1 产业特性	10
表 2-2 企业转型的型态	16
表 2-3 企业转型策略型态	17
表 2-4 创新定义汇整表	19
表 2-5 创新的类型	20
表 2-6 突破式-渐进式创新由织观点或经济观点之比较	21
表 2-7 策略定义汇整表-	22
表 2-8 策略层级之理论	23
表 2-9 Porter 基本策略与组织配合要件表	28
表 2-10 根据商品目标的新商品分类	29
表 2-11 技术的定义	33
表 3-1 拓凯集团大事记要	38
表 3-2 轮业事业部主要客户表	39
表 3-3 拓凯集团「转型期、企业转型升级压力来源、转折点」分析	45
表 3-4 个案公司选择策略的汇整表	46
表 3-5 依据 Page 学者之新产品开发程序对个案公司新产品研发 过程之分析	49
表 3-6 轮业事业部的专利权及自主知识产权数汇总表	51
表 3-7 拓凯集团轮业事业部之技术研发根据商品目标的新商品分类法	53
表 3-8 拓凯集团轮业事业部之技术指标	53

厦门大学博硕士论文摘要库

图目录

图 1-1 研究流程数据	7
图 2-1 产品生命周期	9
图 2-2 运营模式角色定位与功能说明	13
图 2-3 策略的转折点一览图	15
图 2-4 创新：组织及经济上的涵义.....	19
图 2-5 战略要素分析图	24
图 2-6 四步动作框架	25
图 2-7 大前研一的四种基本策略.....	26
图 2-8 Porter 竞争策略矩阵	27
图 3-1 拓凯集团发展历程	36
图 3-2 拓凯集团公司组织图	37
图 3-3 拓凯集团轮业事业部初期之营运流程	40
图 3-4 复材脚踏车战略布局图.....	42
图 3-5 拓凯集团轮业事业部生命周期演化过程	43
图 3-6 拓凯集团轮业事业部策略转折分析	45
图 3-7 拓凯集团轮业事业部新产品研发作业流程.....	48
图 3-8 个案公司渐进式创新的类型.....	50
图 3-9 轮业事业部营业额	54
图 3-10 个案公司新运营模式的战略分布图	54
图 4-1 拓凯新产品研发所面临之瓶颈与克服之道	56
图 4-2 拓凯集团轮业事业部渐进式创新模式	59
图 4-3 拓凯集团轮业事业部渐进式创新成功企业经营体质整体向上提升示意图	60

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

由于国内、外总体环境的快速变动及产业市场结构的影响，产业竞争态势已由过去的区域性竞争转变成全球性竞争，传统产业面临了生死存亡的重要关键，有些企业致力于转型升级，期能在竞争激烈的环境中继续成长，有些企业却无法改善经营窘境，慢慢地丧失其在市场上的竞争力。现在对代工行业可说是危机也是转机，目前中小企业自 1990 年代以来，受国内土地及劳动成本大幅上涨且环保及消费者意识抬头之影响，使得传统产业生产成本大幅增加，同时在东南亚地区以其低廉的劳工、土地并配合税赋优惠等生产要素优势夹杀下，使得传统产业在国际市场上的竞争优势渐失，外销产值受影响，获利亦大幅降低。所以国内传统产业在面对国际产业环境变革的严重挑战下，正遭遇前所未有的经营问题与瓶颈，为能继续生存，必须采取转型升级与创新使成为具国际竞争力的企业。

本研究将研究对象局限为碳纤维脚踏车 OEM 产业在新产品研发、生产管理上之转型、升级、营运模式做为研究主题，并运用已成功之个案公司来探讨其成功的因素及新产品研发与生产管理活动在进行转型升级之后藉由其成效之表现，来印证转型升级、产业创新所带给企业之实质利益。并探讨个案公司经营策略及转型升级过程中所面临的瓶颈与克服之道，供其它转型公司之参考。

第一节 碳纤维脚踏车产业起源与特性

一、新兴材料---碳纤维

碳纤维最早是 1880 年由爱迪生开发出来用于灯丝，但真正被引用到工业是 1950 年代美苏冷战太空竞赛才因运而生！后随空间技术发展，需要有优良性能结构材料，许多任务业发达国家开始重视碳纤维研究，到 1960 年代获得迅速发展。

碳纤维重量仅钢铁的 5 分之 1，铝的 2 分之 1，但强度却是铁的 10 倍，其材料性质如表 1-1 所示。

表 1-1 碳纤维复材与一般常用材料性质比较表

机械性质	铝合金	钛合金	钢	GRP Vf=60%	CFRP Vf=60%	
					HT	HM
密度 (g/cm ³)	2.8	4.5	7.8	2.1	1.5	1.6
比强度	13	18	14	34	60	45
比模数	2700	2400	2700	1400	5900	7500

比强度=抗张强度/密度

比强度越高, 制品的重量愈小; 比模数越高, 刚性愈大

资料来源: TK 内部教育训练数据。

此外碳纤维还具耐腐蚀、导电、导热、传热等优异特性, 且又具有纤维般柔曲性, 易于编织加工和缠绕成型。因此除了航天以外, 碳纤维也被大量使用在运动、汽车和工业用途, 如高尔夫球杆、球拍、钓竿、F1 赛车车体、人造卫星的构件和建筑工程等。

二、碳纤维脚踏车的起源及特性

对于台湾自行车产业而言, 过去最重要的发展时间, 大约是从 1970 年代开始, 30 年大跃进, 直到今天一共至少经历了四次的重大事件影响, 期间产业几度陷入不景气, 而台湾厂商往往能化险为夷, 化危机为转机, 不断找到市场所给予的契机, 因此在这 30 年内, 企业在产能、技术、品牌价值等方面都有大幅进步。这种逢凶化吉的意义, 仍在大流行和台湾厂商技术能赶上之间的交互关系, 也就是过去的成功, 仍归功于无形资产上的突破。

如果仔细推敲台湾自行车产业的发展, 就会发现它就好比一部台湾经济发展的缩影。从早期自给自足、土法钢的阶段, 到引进国外技术与标准、设立协力厂, 再到自创品牌、开拓国际市场, 这一连串的演化, 正是台湾经济起飞的写照。

看到表 1-2, 回忆曾有人说过: [这三十年内, 台湾以轻量自行车击败美国制造商, 以特技单车 (Bicycle Motocross, 简称 BMX) 超越日本; 1980 年代靠着 MTB 登山车登陆自行车的发祥地---欧洲; 最后避震, 轻量化的流行, 以铝合金车架及碳纤维车架横扫全球。] 也许这就是台湾企业的活力与弹性所展现的行动力, Cycle Press 2000 年四月号更以 [弹性的老虎] 的这标题来形容台湾的自行车工

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库